

ベトナム二輪車産業に関する研究
—ホンダベトナム二輪車事業の製品市場戦略を中心にして—

Research on Vietnam's motorcycle industry :
Focusing on Honda Vietnam motorcycle's product marketing strategy

桜美林大学大学院 ファン ティ テュイ チャン

キーワード：ベトナム二輪車産業、ホンダ二輪車事業、製品市場戦略、成功要因、ポーター、コトラー

目次
要旨

1. はじめに
2. ベトナム二輪車の産業組織の現状と特徴
 - 2.1 ベトナム二輪車産業におけるドイモイ政策の影響
 - 2.2 ベトナム二輪車産業の特徴
3. ベトナムにおけるホンダ二輪車事業の進出動向
 - 3.1 ベトナムにおける各国の外資系二輪車企業の進出動向
 - 3.2 ベトナムにおけるホンダ二輪車事業の発展過程
 - 3.3 ホンダベトナムの二輪車事業の概要
4. ベトナムにおけるホンダ二輪車事業の製品市場戦略の成功要因
 - 4.1 製品市場戦略の考察
 - 4.2 ホンダベトナム二輪車事業の製品市場戦略の評価（ヤマハとの比較分析）
 - 4.3 ホンダベトナム二輪車事業の製品戦略の成功要因
 - 4.4 ホンダベトナム二輪車事業の市場戦略の成功要因
5. 終わりに —本研究のまとめと今後の研究課題—

5.1 本研究の要約

5.2 ホンダベトナムの今後の課題

5.3 本研究の残された課題

参考文献

付属資料

要旨

ベトナムは1986年の共産党大会でドイモイ（ĐỔI MỚI：刷新）政策を打ち出した。ベトナムが従来の社会主義を捨て新しい国づくりへと方向転換したのである。ベトナムは近年高い経済成長により中国やASEAN諸国市場への橋頭堡として注目されており、魅力的な内需市場と共にメコン経済圏開発事業などによるインフラの改善が予想され、その成長潜在力はさらに大きくなる見通しである¹。それらの変化と共に海外からベトナム市場に投資する企業の数が増えている。これらの企業の投資は、FDI（Foreign Direct Investment）と言われる。FDIはベトナムの経済発展に大きく貢献しているが、その中心となるものは外資系二輪車企業である。

外資系企業の参入においては、二輪車の消費者の数が多いことが必須である。また労働費や製造費も安価な国に生産拠点を設定すれば、競争優位が高くなる。ホンダはASEANで二輪車の生産拠点を多くの国に設定しているが、そのうち他の、日本からも近いベトナムをターゲット市場に設定し、二輪車の生産を開始した。現在は二輪車第三工場の量産を開始し、ベトナム国内でますます多様化する顧客のニーズに応え続けている。ホンダベトナム二輪車事業は製品ラインナップを強化すること以外に、世界各国への輸出も促進している。

世界の二輪車市場でホンダはNo.1と言われている。ホンダ二輪車事業は日本国内のみならず、米国、東アジアやASEANなどあらゆる地域で圧倒的なシェアを持っている。

本研究では、ベトナム二輪車産業におけるホンダ二輪車事業の製品市場戦略について考察した。分析結果を通し、ベトナムにおけるホンダ二輪車事業の競争優位の要因を明らかにした。

本研究では、ポーターの競争戦略及びコトラーの4P分析に基づき考察した。具体的には、以下の3点を中心に分析した。

- ① ベトナム二輪車産業の特徴は、日系、台湾系などの外資系を中心に産業組織が形成されている。これについてベトナム二輪車産業の開発プロセスと動向を考察した。さらに、ドイモイ政策の役割を分析した上で、外資系二輪車企業のベトナム市場への進出過程を分析した。
- ② ベトナムにおけるホンダ二輪車事業の進出動向について各国の外資系二輪車企業の進出動向を比較分析し、ホンダ二輪車事業の発展過程の特徴などを中心に分析した。
- ③ ベトナムにおけるホンダ二輪車事業製品市場戦略の成功要因を明らかにした。製品市場戦

略を製品戦略と市場戦略とに分け、成功要因を分析した。またホンダベトナム二輪車事業の評価のために、自社の強みと弱みを分析し、今後さらに成功し長期発展を継続していくための今後の課題となる弱みの改善策を提示した。

上記の分析を中心に、本研究はベトナムにおけるホンダ二輪車事業の設立動向、経営理念、発展プロセス、製品戦略、市場戦略、成功要因について総合的に分析することを目的としている。またなぜホンダ二輪車事業の販売シェアがベトナム市場で1位であるかの研究課題に対する答えができたと思う。

ホンダは現地の顧客のニーズを出発点に現実的に問題を捉え、先行参入、先行開発の強みを生かして適切な経営戦略を運用してきた。ホンダの成功要因は多数あるが、現地のニーズに即した製品開発と適切な経営戦略を運用できたことが成功の要因である。

一方でホンダベトナム二輪車事業の課題としては、製品市場戦略において、女性が好むファッショナブルなセンスなどを強化した流線的でスタイリッシュなデザインの製品をさらに開発すること、すべての流通チャネルの価格を一体化にすること、さらに生産システムを常に管理し、製品出荷前のチェックを強化すること、などが必要であると考えられる。

1. はじめに

二輪車産業の主要な市場はアジアであり、そのアジア各国で日本企業、特にホンダが圧倒的に優位な立場にある。ホンダは技術、ブランド、販売網で強い競争力を持ち、各国市場で高いシェアを占める²。ホンダは1948年に設立され、スズキは1952年に二輪車事業に参入し、ヤマハは1955年に日本楽器から分離し、生産を開始した。その中で、ホンダの二輪車事業は最も早く世界に進出し、マーケットを広げたとと言える³。1990年代以降世界における二輪車の販売台数は3倍以上になったが、その9割以上は中国、インド、ASEAN各国というアジアの途上国で占められた⁴。

現在におけるベトナム二輪車の産業組織の特徴は、外資による輸入代替工業化の成功事例であるといえる。特に日系（ホンダ、ヤマハ）は生産規模も大きく、日系組み立てメーカーは、サプライヤーと連携して高度なものづくり能力の構築が行われており、ベトナムの地場サプライヤーの能力構築にも役立っている。ベトナム二輪車の生産企業は、日系のホンダがトップのシェアを持ち、ヤマハ、台湾系のVMEPなどが続く。中国系は、中国からの部品を輸入し、現地で組み立てるKD生産が中心であったが、現在では地場系組立企業が中国部品を輸入し、組み立て生産している。近年ベトナム二輪車の市場規模（年間販売台数）は338万台となり、参入メーカーの生産規模も100万台を超え、高度なものづくり能力の構築が可能な状況にある。

1986年のドイモイ政策によりベトナム経済は、新たな時期に入った。その中で、外資系企業の進出は、ベトナム経済の発展に大きな影響を与えた。ベトナム戦争時、アメリカ人が持込んだバイクと輸入車がベトナム南部を中心に広がった。当時欧米や日本のバイクに乗ることはベトナム国民の憧れであった。

1990年以降、海外の諸々の二輪車メーカーがベトナムに参入し製造拠点を設立し、自社の技術などを駆使し、ベトナム消費者に高品質の製品を提供している。

現在ベトナムの二輪車産業は世界販売が第4位である。ベトナム二輪車協会（VAMM）により、2018年のベトナム二輪車市場の需要は338万台であり、供給トップ企業はホンダベトナムであり、75%という高いシェアを占めている。ベトナム二輪車市場には、外資系を中心に産業組織が形成されている。市場には、日系、台湾系、地場系などが参入し、外国資本を中心に産業組織の形成が進んでいる。ホンダの二輪車事業はベトナムをターゲット市場に決定した。ベトナムで二輪車の生産を開始し、現在では二輪車第三工場の量産を開始し、ベトナム国内で多様化する顧客のニーズに応え続けている。ホンダベトナムは製品ラインナップを強化することに加え、世界各国への輸出も促進している⁵。

本稿では、ベトナム二輪車産業について考察する。特にホンダベトナム二輪車事業の製品市場戦略の分析を通して、ホンダベトナム二輪車事業の成功要因を明らかにする。

アンゾフ（1969）による製品市場戦略は、戦略対象を製品と市場の2軸に分け、戦略立案するためのツールである。この製品市場戦略は、いかなる製品・サービスの戦略立案にも対応できる汎用性の高いフレームワークである。

本稿では、ホンダベトナム二輪車事業の成功要因の重要な要素となった製品市場戦略を詳しく知ることを通し、ベトナム市場においてこの製品市場戦略が如何にして優位に立つことができたのか、さらに、ホンダベトナムの二輪車事業は自社の製品を売るために、どのような製品戦略、販売戦略をとったのかを明らかにする。

またホンダ二輪車事業の製品市場戦略については、ポーター及びコトラーの経営戦略、市場戦略のフレームワークをもとに分析項目を設定し、製品市場戦略の強み・弱みを評価し、その成功要因を明らかにする。

2. ベトナム二輪車の産業組織の現状と特徴

2.1 ベトナム二輪車産業におけるドイモイ政策の影響

1990年代以降世界における二輪車の販売台数は3倍以上になったが、その9割以上は中国、インド、ASEAN各国というアジアの途上国で絞められた⁶。当時ベトナムは1990年以降経済成長が急激な発展を遂げている。なぜなら、1986年の共産党大会ではドイモイ政策を打ち出し、ベトナムが従来の社会主義を捨て新しい国づくりへと方向転換をしたのである。1976年の南北統一以来、ベトナムは社会主義体制をとってきたが、それが今後の新しい国づくりの障害にもなり得るとの考えの下、経済的に見ると、1986年のドイモイ政策により改革する政策である⁷。その中で、対外経済関係の開放政策については、ベトナムの市場経済の導入であり、国際協力への参加を進めることを述べている⁸。

1986年から現在に至るまでベトナムの経済構造は変化している。1986年におけるベトナムの農業産業比重は約38%、工業産業比重は約33%、サービス産業比重は約29%であったが、現在ベトナムの農業産業比重は約10%、工業産業比重は変わらず、サービス産業比重は41%

と変化した⁹。その変化と共に海外からベトナム市場に投資する企業の数が増えている。これらの企業はFDI (Foreign Direct Investment) と言われる。FDIはベトナムの経済発展に大きく貢献しており、その中心をなすものは二輪車産業の外資メーカーからの投資である。

ベトナム二輪車産業は戦争から始まったといえる。当時ベトナム南部でアメリカのバイクが走行していた。アメリカで販売されたホンダの二輪車もサイゴンに入ってきた。戦争終結と共に南部には大量の二輪車が残留し、劣悪な道路事情、燃料や補修部品の不足という環境下において、耐久性、燃費、取り扱いの簡便さに優れたホンダのスーパーカブが市場に定着した¹⁰。1998年の完成車輸入禁止政策及びドイモイ政策とともに、ベトナム政府は国際経済化へ向け、ASEANやAPECなど国際的な機関に加盟している。市場の潜在性と輸入保護、税制面の恩典などにひかれ、1990年後半以降日本や台湾の二輪車企業が次々とベトナムに進出し、現地生産を促進した。

2.2 ベトナム二輪車産業の特徴

後進国が工業化を行う場合に先進国の技術ストックを用いることが可能で、このことがしばしば後進国工業化の大躍進につながると指摘されている¹¹。赤松 (1935)、末廣 (2000) 等による後進国の工業化過程の分析がある。後進国では、消費財を中心とした工業品の輸入に始まり、その国内生産、その輸出という経路をたどる。ベトナム二輪車産業におけるドイモイ政策と共に1990年代以降ベトナム二輪車の需要が急増し、1993年の輸入台数は約37万台に達した。ベトナム政府は外資の誘致を通じた本格的な国産化への取り組みを開始した。市場の成長性や税制上の恩典にひかれ、台湾の三陽工業股份有限公司、日本のスズキ、ホンダ、ヤマハなどが相次いで二輪車生産の認可を取得した¹²。

また、小島清 (2003) が提唱する雁行形態論の理論モデルの第1モデルを基に分析すると、ベトナムの経済は1986年のドイモイ政策により発展を開始し、ベトナム二輪車産業は次の3段階を経て発展することになる。

第一段階では、欧米や日本やタイなどのバイクがベトナム市場に輸入され、ベトナムの消費者のニーズに応じて販売される。

第二段階では、ベトナム政府が国の経済発展のため実施したドイモイ政策、WTO加盟やTPP加盟など様々な対策により二輪車外資企業がベトナム市場に進出し、国内の消費者のニーズに応じるため現地で二輪車を製造し、販売する段階を迎える。

第三段階では、ベトナム二輪車産業は消費者により良く、より安い製品を提供するだけでなく、グローバル化に向け、輸出量の増加を図るようになる。現在のベトナム二輪車産業は、第二段階から第三段階に移行する過程にあるといえよう。

ベトナム二輪車市場は、外資系を中心に産業組織が形成されており、その産業組織には以下の特徴がある。

① 外資系を中心とした産業組織

ベトナムの二輪車は、日系、台湾系、地場系などが参入し、外国資本を中心に産業組織の形成が進んでいる。

1990年以降外資系二輪車企業はベトナム市場に参入を始めた。日本、台湾の第一次投資ブーム（組立・部品）である。2000～2002年には地場系（中国KD車）のバブル期が出現した。2002～2004年にはベトナム二輪車産業は、外資系二輪車企業の反撃、中国系二輪車の規制の強化という時期であった。2005年～2009年に至る外資系二輪車企業は市場主導で発展した。2010年から外資系二輪車企業は自社の強みを発揮し、製品開発・コスト競争でリードする。販売戦略では、グローバル化を志向しつつある。

② 参入企業の位置づけ

ベトナム二輪車の生産企業は、日系のホンダがトップのシェアを持ち、ヤマハ、台湾系のVMEPなどがこれに続く。

中国車のバブル期を除き、ベトナムでは外資系企業が二輪車市場を支配している。VAMMによる2018年度ベトナムの上位5社は、新車企業で、ホンダベトナムは最大の販売シェアを持ち、75.9%を獲得した。2位以下は、ヤマハベトナム、SYMベトナム、Piaggioベトナムとスズキベトナムの順である（後継図表1を参照）。

③ 地場系（中国部品組立）の位置づけ

地場系は、中国から完成車を輸入してきたが、国産化政策に対応し現在では地場系組立企業が中国部品を輸入し、組み立て（KD）生産している。

2000～2002年に中国車（中国輸入車と地場系二輪車）はベトナム二輪車市場を席卷した。当時中国車はKD方式で生産され、コスト競争力が高かった。しかし、中国車は品質が不良のため、長期にわたった競争力を維持することができないため、現在は、外資系二輪車企業の部品を提供している。

④ 市場規模の拡大と国際競争力の向上

現在ベトナム二輪車産業は国民のニーズに合う製品を提供するばかりでなく、グローバル化に向け、輸出量の増加を図っている。

現在におけるベトナム二輪車の産業組織の特徴は、外資による輸入代替工業化の成功事例である。特にホンダベトナムは生産規模も大きく、自社の製品開発・価格競争力を進化させ、ベトナム消費者に対しより高品質、より低価格の製品を提供するだけでなく、輸出能力の向上が課題であると思われる。

3. ベトナムにおけるホンダ二輪車事業の進出動向

本田宗一郎は創業後わずか4年目にして、世界一を目指す夢を語り、製品を世界的水準にまで高めること、世界市場で勝利を得ることを全従業員に求めた。ホンダの最初の海外展開は、二輪車の輸出から始まる。1959年から北米・中南米で展開し、ホンダの二輪車事業は多くの成功があった¹³。ホンダの二輪車事業は世界の成長市場である中国、インド、ASEANなどの「新興国」を求め、グローバル経営を加速させていくことが長期経営を持続可能にする道である¹⁴。それにより、ホンダはASEAN市場に向け、生産力でも販売力でも急速に発展してきた。

中国やASEANでは中間所得層が台頭し、市場面も魅力のある地域が出現してきた。ホンダは、それらの新興国に対して先導モデル国となる考えが必要である¹⁵と考え、ASEANの中のタイに最初に進出した。1964年に同国に二輪車の販売拠点としてアジアホンダモーター社を設立し、1967年には二輪車の生産合弁会社としてホンダタイを設立し、生産を開始している。その後、1969年にマレーシア、1971年にインドネシア、1973年にフィリピンに生産拠点を設立した¹⁶。各国の拠点に生産拠点確率後は、その国での現地調達率の向上に取り組み、コスト競争力を強化した。また、生産する機種を増やし、競争力のある製品ラインアップの編成にもつとめてきた。その後のASEAN拡大に伴い、1997年にはベトナムで二輪車の生産を開始している。2000年以降ホンダ二輪車事業はアジア9か国で展開されて、中国、ASEAN、インドのいずれの国でもホンダ二輪車の販売台数は急速に成長した¹⁷。

ベトナムにおけるホンダ二輪車事業の進出動向の分析に際し、ベトナムにおける他の外資系二輪車企業の進出動向も明らかにする。

3.1 ベトナムにおける各国の外資系二輪車企業の進出動向

貧困解消をせまられる現代の途上国にとって、産業発展を通じた経済の底上げは、一つの重要な選択肢である。そうした産業発展に向け輸出志向型である外資系企業の誘致が途上国の重要な課題のひとつとなっている。日本の二輪完成車企業の海外展開は基本的に、①現地市場対応型であり、②フルセット型の日本の技術の持ち込みである。

ホンダは、「需要がある場所で生産する」という考えであり、その国にとっての輸入代替工業化が基本である¹⁸。ベトナム二輪車産業においてはホンダ、ヤマハ、SYMなど国際競争力を持つ外資系企業の技術や経営ノウハウの移転が見込める。

ベトナムは二輪車の需要が非常に高い国である。ベトナムを初めて訪れる人がまず驚くのがバイク交通量の多さであろう。電車や地下鉄等の公共交通機関の発達が遅れているベトナムにおいて、移動手段の大部分はバイクであり、ベトナム人の生活の足となっている。現在ベトナムのバイク市場は中国、インド、インドネシアに次ぐ世界第4位である。従って、ベトナム市場に進出することは外資二輪車企業にとっても不可欠な戦略であると考えられる。

ホンダの経営理念は、「必要な場所で生産する」が基本であるので、ベトナムに進出するホンダは現地のニーズに応える製品を現地で提供すべく、自社の生産・販売規模を拡大させる志向を持つ。また、外資二輪車企業がベトナム市場に進出する理由は他にもある。経済的には

ASEANの各国と比べ、ベトナムの労働費が安く、資源の価格も安い。社会・文化的にはベトナムの人口は世界14位であり、約9千600万人（2018年7月）を超えている。その中で、15～64歳の人口は約69%を超えている¹⁹。1996年当時ベトナムの人口は約7千400万人²⁰であったが、他の途上国と同じく、国民の主な移動手段はバイクであった。ベトナムは二輪車のポテンシャルが高い市場である。また、ベトナム人は国内の製品と比べ、海外の製品の方を好む傾向がある。地理的にはベトナムは海岸線が長く、海路運送が便利である。

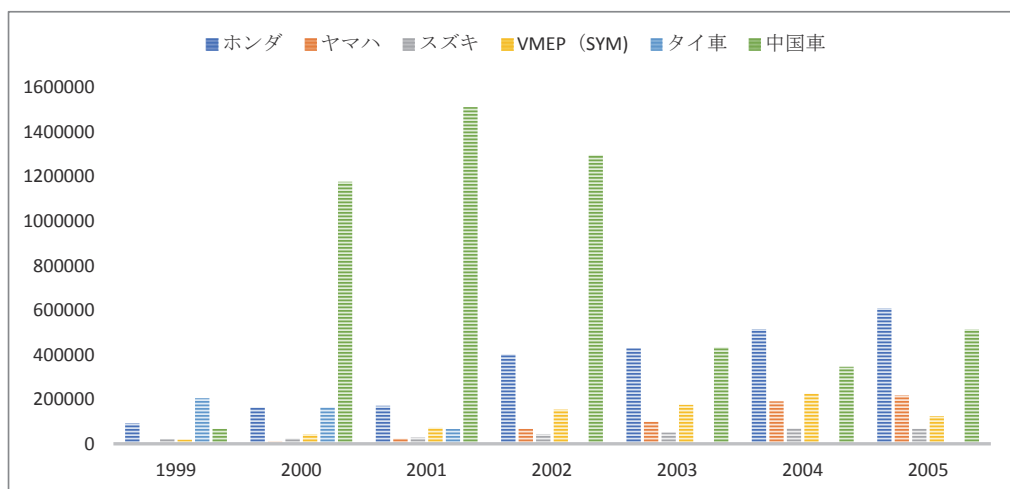
以上のメリットにより、1990年に入ると海外から多くの外資系二輪車企業がベトナム市場に進出してきた。以下の図表1にベトナムにおける二輪の諸メーカーの販売台数の推移を示す。

図表1を見ると、ベトナムにおけるホンダ二輪車事業の進出が早いことが分かる。ベトナム二輪車産業の初期にタイから輸入された「ドリーム」は非常に人気があったが、ドリームは価格が高かった（約30万円）のため、ベトナム人はほとんど買うことが出来なかった。

ホンダベトナムは当時ベトナム人のニーズに応え、1997年に「スーパードリーム」を生産し、販売を開始した。ホンダベトナムの「スーパードリーム」の価格はタイの「ドリーム」よりも廉価であった（約15万円）。ホンダベトナムは価格の優位性で自社の販売台数を伸ばすことを目的とする営業を展開した。タイのドリームは売上低下し、ベトナム市場での販売シェアは急激に減ってしまった²¹。

2000年に入るとベトナムでは中国製バイクが急激に増加した。日本、台湾の二輪車より中国製二輪車の価格は相対的に安かった。当時国民の収入は低かったため、ベトナム人にとっての移動手段として中国車の販売台数は急増した。日本や台湾などの二輪車メーカーは中国車に負けていた。2000年～02年、ベトナムの二輪車市場は中国車のバブル期となった。図表1を見ると、2000年、2001年、2002年にはベトナムにおいて中国車の販売台数は急増している。

図表1 ベトナム二輪車市場の中国車バブル期における各企業販売台数の推移（1999～2005）



出所：三嶋恒平（2007）より筆者作成

ホンダベトナムの二輪販売台数は徐々に増えているが、その時期には中国車の販売台数はホンダベトナムの10倍ぐらいに急増しているのがわかる。

台湾系サプライヤーのVMEPは1992年にベトナム政府の経営許可を得てベトナム市場に進出した。2000年以前のVMEPの二輪車販売台数は毎年約2～3万台であり、ホンダベトナム及びタイの二輪車の販売台数に負けてきた。しかし、その程度は低いと思われた。そして、日系二輪車メーカーは、ホンダ以外にもスズキ、ヤマハなどが、1990年以降ベトナム市場に進出し、製造販売を開始した。スズキベトナムは、ベトナムに進出してから販売台数は増加したが、そのスピードは遅く、他社に比べ、販売力は弱いと見られる。ヤマハベトナムの販売台数はホンダベトナムに次ぐ。2005年には中国車を下回るが、伸びるスピードは速くなり、20万台以上となった。

しかし、中国車（輸入車・KD組立車）は低品質のため、長期に発展できず、現在ベトナムの道路で見ることが少なくなっている。逆にホンダをはじめ、外資系二輪車企業の製品はベトナム消費者に好まれている。ホンダ、ヤマハ、SYMなど外資系二輪車企業の製品は企業間の競争により品質向上・価格の引き下げなどがなされ、消費者のニーズに応える良い製品を提供しつつある。

3.2 ベトナムにおけるホンダ二輪車事業の発展過程

ホンダ二輪車事業は世界の多くの国・地域に参入している。ホンダベトナムの親会社である本田技研工業株式会社は、ベトナム市場に参入する以前にアメリカ市場でもヨーロッパ市場でも多くの成功例をもつ。ベトナム政府の政策や現地の需要などを考慮して、1996年ホンダ二輪車事業はベトナム市場に進出した。ベトナム二輪車産業の発展段階に対応して、ホンダベトナムは成長し、国内二輪車市場を占有している。現在ホンダベトナムは国内市場で約70%の販売シェアを占めており、生産規模の第2位のヤマハベトナムと比べ、約2.5倍になる。

ホンダの二輪車はスーパーカブをはじめとして、燃費・乗り心地・利便性・丈夫さ（壊れにくい）など、バランスが良い車種が多いことが特徴である。

ホンダの二輪車の製品は培ったエンジン技術を、レーシングカーを通して車両に適用していく流れは戦略的であり、他社と差別化し、ブランド力を向上させる戦略となっている。

(1) 設立の背景

ベトナムを初めて訪れる人がまず驚くのは、二輪車交通量の多さであろう。戦争終結後、電車や地下鉄等の公共交通機関の発達が遅れているベトナムにおいて、何らかの移動手段が必要となった。ベトナムでは戦争時期に輸入バイクがあったが、消費者の需要は不足した。1986年のドイモイ政策と共に、ホンダ二輪車事業はベトナム人のニーズに対応し、1996年からベトナム市場に進出し、ホンダベトナムカンパニー・リミテッドを設立した²²。

図表2 ホンダベトナムカンパニー・リミテッド (Honda Vietnam Co. Ltd.) 概要

設立	1996年3月
所在地	ベトナム社会主義共和国ビンフック省ハノイ
代表	加藤 稔
資本金	6,290万USドル
投資額	5.3億USドル
出資比率	本田技研工業株式会社 42%、アジアホンダモーターカンパニー・リミテッド 28%、VEAM社 30%
事業内容	二輪車・四輪車の組み立て・販売およびサービス
生産能力	二輪車 250万台、四輪車 1万台 (二輪車生産工場の3つ: ビンフックの2工場、ハーナンの1工場。四輪車生産工場: ビンフック)
従業員数	約1万人
取扱車種	二輪車: super dream, wave alpha, blade, wave RSX, future, vision, lead, air blade, SH mode, PCX, SH, MSX 四輪車: City, Civic, CR-V, Accord

出所: ホンダのホームページより筆者作成

(2) 設立の狙い

ホンダベトナムは世界品質をベトナムの顧客 (カスタマー) に提供することや、これまでの顧客の満足を上回るファッショナブルで低価格な製品を提供することや、技術交流、部品調達の地方化、輸出、雇用創出、労働者の能力訓練などを通じたベトナム工業の発展に貢献することに努力し続けている。さらに、ホンダは二輪車の機能別テクノロジー上、走る楽しさ、簡単・便利・快適、安全・安心と、環境などに配慮した良い製品となっている。

ホンダベトナムは自社の製品の製造・販売以外にも教育、環境保全、慈善事業、そして交通安全など、様々な分野でベトナム社会に貢献してきており、その中でも特に重要な活動として、安全運転啓発活動に取り組んでいる。1999年に、ホンダベトナムはホンダの顧客をはじめ、政府関係者、市民に対する安全運転啓発のための交通安全センターの設立を宣言した。同センターでは、顧客に安全運転の指導ができるようホンダの二輪車正規販売店の従業員に対しても幅広い教育を行っている。現在までに1,500人を超えるインストラクターを育成してきた。これらのインストラクターを通じて全国で行われる交通安全啓発活動を展開している。安全運転トレーニングを受講しており、ベトナム国内における安全運転への意識向上に貢献している²³。

3.3 ホンダベトナムの二輪車事業の概要

(1) 主な事業活動

ホンダベトナムの二輪車事業は、二輪車の生産、販売、サービス以外にもバイクの部品やヘルメットを販売している。

さらに、ホンダの環境・安全・社会活動への取り組みについて述べる。1999年ホンダベト

ナムは安全運転センターを設立した。現在までホンダベトナムは交通安全についての様々な活動を行った²⁴。たとえば、ホンダベトナムは小学生と中学生に交通安全のコンテストを行ったことや購入者が県民に安全運転の教育のプログラムを実施している。90%のベトナム人はバイクで移動しており、さらに、ベトナムには狭い道が多く、交通も複雑なので、ホンダベトナムの交通安全教育はベトナム社会において非常に意義ある。

環境のため、ホンダベトナムは廃棄物処理とエネルギー効率向上のための近代的なシステムにISO14001環境マネジメントシステムを、総合的に適用している。加えて、2003年、ホンダベトナムは作業環境に注目し、温度、騒音、ほこり、CO₂の削減を行うことで作業環境を新鮮かつ清潔に保つ活動を開始した。長い間、ホンダベトナムは騒音対策に注意を払ってきた。現在、工場内の騒音はベトナムの標準の50%のレベルまでコントロールされている。さらに、工場で発生する騒音は、工場の周囲に植えられた木々に吸収される。工場内の気候、光、温度等といった他の環境要因も、ベトナムの基準を満たすために、定期的な制御が行われている²⁵。

さらに、2017年度にはCRS（企業の社会的責任）活動の一環として、洪水被災地に17億ドン（7万4,700米ドル）と発電機23台を寄付した。交通安全指導の対象者は前年比15%増の430万人余りに拡大した。2018年度には440万人超に増やす計画である²⁶。

(2) 主な顧客

ホンダベトナムの二輪車の製品は、低価格から高価格向けのあらゆる顧客層に向けて販売している。若者と年長者や男性と女性に対する二輪車には、様々なデザインがある。ホンダベトナムの二輪車の顧客は、年齢と性別を問わず運転免許を持っている人すべてを対象としている。

また、ホンダベトナムの顧客は二輪車の購入者ばかりではないホンダベトナムの二輪車や部品を販売している店舗も顧客である。ホンダベトナムの二輪車の製品は、多くのビジネスパートナーに支えられている。

(3) ものづくり特性

ホンダベトナムは現在国内に3工場がある。ビンフック県の2工場及びハーナン県の1工場である。ホンダベトナムは自社で生産した製品をホンダベトナムの店舗で販売している。さらに、ホンダベトナムは購入者に修理や保障アフターサービスを提供しており、部品を販売している。

以上の点をまとめると、ホンダベトナムの二輪車事業は、部品開発、組立、販売、サービスを統合した垂直統合型のものづくり特性を持つと言える。

(4) 製品の特性

全体的に言えば、二輪車事業においてホンダは世界1位と言えるが、ベトナムにおいてもホンダベトナムは1位（販売シェアは約70%である）になっている。なぜなら、ホンダベトナム

ムの二輪車は高度なエンジン技術を使用している。また、低価格から高価格向けのフルラインで販売しており、年齢、性別を問わずすべての顧客に応える様々なデザインの製品開発が可能からである。

4. ベトナムにおけるホンダ二輪車事業の製品市場戦略の成功要因

4.1 製品市場戦略の考察

製品市場戦略とは戦略対象を製品と顧客の2軸にわけて、戦略立案するためのツールである。製品市場戦略は、いかなる製品・サービスの戦略立案にも対応できる汎用性が高い（アンゾフ、1696）。

製品市場戦略は5つのステップに沿って策定される。SCP分析、自社の強み・弱み分析、戦略代替案の策定、戦略代替案の評価と決定及びアクションプランの作成である。しかし、本研究ではホンダベトナムの二輪車事業の製品市場の成功要因を明らかにするため、SCP分析、自社の強み・弱みを中心に考察する。

(1) SCP分析

製品市場戦略では、まず業界分析が行われ、そのツールとして、「SCP (Structure Conduct Performance)」というフレームワークが活用される。SCP分析の内容の概略を以下の図表3で示す。

図表3 SCPモデルの概略²⁷

Structure 業界構造	Conduct 企業行動	Performance パフォーマンス
競合企業の数 製品の均質性 参入と退出のコスト	プライスティカ 製品差別化 談合 市場占有率を背景とした諸行動	企業レベル： 「標準を上(下)回る」成果 社会レベル：生産と配分の効率性、雇用レベル、社会の進歩

図表3を見ると、SCPモデルは3つの要素を含む。

SはStructure（構造）である。構造はその業界に存在する競合企業の数、製品の差異化の度合い、参入と退出のコストなどによって測定される。ベトナムでは、二輪車のメーカーは多い。ホンダベトナム、ヤマハベトナム、スズキベトナム、ピアジオ、地場系（中国車）などである。ホンダベトナム二輪車事業は、業界のトップに位置している。国内の他社との競争力を高めるため、ホンダベトナムは、製品の品質や差別化を重視している。

CはConduct（企業行動）である。企業行動は業界における特定の企業がとる行動のことで、市場価格に応じた価格調整による需要変動への適応（price taking）、製品差別化、談合、そして市場占有率を背景とした行動などである。ホンダベトナムは本田技研工業株式会社の子企業である。ベトナムの消費者のニーズに対応し、ホンダのビジネスシステムをもとに現地化を重

視した経営戦略を立てている。たとえば、本田技研工業株式会社は利益以外にも、環境や国民の交通安全などについて様々なプロジェクトを行っている。ホンダベトナムもテレビ番組などで社会に役に立つプログラムを実施している。

PはPerformance（パフォーマンス）である。パフォーマンスは個別企業レベルのパフォーマンス及び業界全体のパフォーマンスの二意がある。ホンダベトナムの規模は国内で非常に大きく、ホンダベトナムは消費者のニーズに対応することが可能である。自社の3つの工場以外に全国どこでも店舗がある。ホンダは1996年からベトナム市場に参入した。現在まで国内の一流企業であり、ベトナム消費者にとって、ホンダベトナムはバイクの代表である。ホンダベトナムは自社の成長、占有率とともに、自社の収益も非常に高いといわれている。

すなわち、ここに市場構造Sが市場行動Cを決定し、市場成果Pのいかんは市場行動Cによって決定されるという因果関係が存在すると考えられる。

(2) 自社の強み・弱み

20年以上かけてホンダベトナムの二輪車事業は、累計20億台以上を生産、販売してきた。ホンダベトナム二輪車事業はベトナム市場の約70%シェアを持っており、多くのシリーズがある。付属資料にホンダベトナムの製品開発プロセス及び製品の特徴について示す。

業界を概観した後は自社・競合相手の強み・弱みの分析を行う。強み・弱みを考えるときは、バリューチェーンを軸に考える。

ホンダベトナムのバリューチェーンは、研究開発、調達、生産、デリバリ、広告・宣伝、販売、サービスの順番に活動している。このようなバリューチェーンをもとに、ホンダベトナムと競合相手の強み・弱みを分析する。

上記のホンダベトナムのバリューチェーンを見ると、これまで分析した通り、ホンダベトナムの二輪車事業は、業界でNO1のシェアを持ち、各活動をバランスよく有効に運用してきたといえる。ホンダはベトナム市場で二輪車のターゲット市場を確定し、1996年から参入した。現在世界市場においてベトナムの二輪車市場は、4位となっている。ホンダベトナムのスローガンは「ベトナムを愛している」である²⁸。このスローガンは短いが、ホンダベトナムの経営理念はベトナム人のため、良い製品を提供したいという内容を表している。そして、ホンダベトナムのプロダクトラインは国内で最も豊富であり、様々な消費者のタイプのニーズを満たしている。

毎年ホンダベトナムは約250万台の二輪車を生産している。ホンダベトナムの二輪車販売の場所は自社の直営店（HEAD）や代理店である。さらに、ホンダベトナムは自社の製品の生産や販売ビジネス以外にも、環境や運転安全などのテレビ番組をしている。その活動により、ホンダベトナムはベトナム人に自社の製品を知らせ、自社の経営理念も伝えている。もう一つのホンダベトナムの他の要因な成功要因はサービスである。ホンダベトナムは消費者に対する様々なアフターサービスを提供している。たとえば、交換部品、車検・点検、移動点検などである²⁹。

つまり、企業の活動は、原材料、部品を調達し製品にして顧客に届けるまでの過程で行われる主活動と、主活動をサポートする支援活動とに分けられる。ホンダベトナムもその軸通り、自社の経営をバリューチェーンの上流から下流まで幅広く連携させ活動していると言える。ホンダベトナムの二輪車事業は全体的に成功しているが、自社の経営については強みも弱みもある。

①強み

上記の SCP 分析を基に、ホンダベトナムの二輪車事業の強みとして、以下の5点を挙げる事ができる。

第一はホンダベトナムのスローガンの内容である。「ベトナムを愛している」というスローガンはベトナムの消費者に良い印象を与えている。

第二はホンダベトナムの二輪車の価格である。ホンダベトナムは顧客の満足度が高くなるため、高品質の製品を販売しているが、コストが高くない。他社と比べ、ホンダベトナムの二輪製品は、コスト、アフターサービスなど高く評価されている。シェア NO1、規模の経済性の強みといえる。

第三は製品開発を中心に経営している。ホンダベトナムの二輪車事業は高性能のエンジン開発に強みを持ち、常にデザインやエンジン技術の開発、更新で他社に先行している。

第四は社会活動である。ホンダベトナムは環境や安全運転などのプログラム以外にも学生の経済的支援の活動などを行っている。

第五は地球環境にやさしい製品という特徴である。ホンダベトナムの二輪製品は燃費効率が高く、デザインが豊富であるだけでなく、自然環境に配慮されたエコカーであると言われている。

②弱み

価格の面を見ると、ホンダベトナムの製品の価格の管理は問題がある。ホンダの HEAD のコストは代理店より高い時があるので、購入者はホンダベトナムの製品を買うことを躊躇うことがある。このように状況からホンダベトナムの二輪車事業の価格における弱みは以下の3点である。

第一は販売サービスの管理が不良である。

第二は直営店及び代理店の管理システムの能力が高くない。

第三は自社の製品の価格の管理が統一されていないことである。

また、生産システムの面を見ると、ホンダベトナムの二輪車事業は製造の過程で、欠陥がある製品を販売したことがある。ホンダベトナムはそういう製品を回収し、購入者の損失を補ったが、自社のイメージの回復改善までには至らなかった。

世界の二輪車市場は、約8割がアジアで占められている。最大市場のインドは堅調な伸びが続くが、中国、インドネシア、ベトナムなどの主要市場は成熟化し、伸びの鈍化やマイナス成長もみられる。

2017年度ベトナムの二輪車の販売台数は約330万台である。VAMMによると、2017年におけるVAMM加盟5社のバイク販売台数は前年比+4.8%増の327万2373台に達した³⁰。VAMMの加盟5社は、ホンダベトナム(HVN)、ピアジオベトナム(Piaggio Vietnam)、スズキベトナム(Vietnam Suzuki)、三陽工業(SYM)ベトナム、ヤマハモーターベトナム(YMVN)である。VAMMのデータは輸出台数を含まない国内市場での販売台数である。加盟5社は、多種多様なマニュアル(MT)バイクやスクーター、スポーツバイク、クラッチ付きバイクをベトナム市場に供給している。2018年のベトナムの二輪車市場は世界4位である。

ベトナムは二輪車の販路が大きい、海外の二輪車メーカーが多いため、ベトナムにある二輪車メーカー間の競争が激しい。ホンダベトナムの二輪車市場は国内約70%を占め、最も高い。

それでは、ホンダベトナムの二輪車事業の競争力の要因は何だろうか。ホンダベトナムは他の二輪車メーカーと競争するため、様々な経営戦略、製品市場戦略を策定している。ホンダベトナムの二輪車事業の成功要因を明らかにするため、図表4及び図表5を中心に詳しく製品及び市場戦略を分析する。

4.2 ホンダベトナム二輪車事業の製品市場戦略の評価（ヤマハとの比較分析）

(1) 経営戦略の評価

図表4は、ホンダベトナム及びホンダヤマハの二輪車の経営戦略の比較分析を行ったものである。

ホンダベトナム二輪車事業は、ポーターの基本戦略で言えば、「コスト・リーダーシップ戦略」に対応している。ホンダベトナム二輪車事業の経営戦略をヤマハとの比較でまとめると、以下のような特徴を持つ。

- ① ベトナムホンダは、1996年に他社に先駆けて先行参入し、ベトナム市場でナンバー1の地位を獲得し、コスト・リーダーシップ戦略を展開している。
- ② ヤマハベトナムは、ホンダに次ぎ第2位を占め、流線的なデザインを強調し、差別化戦略で対抗している。
- ③ ベトナムホンダは、最大の生産規模の強みを生かして高品質なエンジン、低価格な製品をフルラインで先行投入し、70%強の圧倒的に高いシェアを獲得している。

図表4を見ると、ヤマハベトナムと比べ、ホンダベトナム二輪車事業はコスト・リーダーシップ戦略および製品戦略（プロダクト戦略、プライス戦略）・市場戦略（プロモーション戦略、プレイス戦略）を相対的に有利に運用していることがわかる。現在ベトナム市場ではホンダの二輪車事業は圧倒的に高いシェアを占めており、ベトナムの二輪車の消費者にとって、バイクといえば、すぐホンダのバイクが思い浮かぶほど有名である。これはホンダベトナムの二輪車事業が高い競争優位を獲得していることを示す。

(2) 製品市場戦略の評価

ホンダベトナムが高いシェアを獲得できた要因は、製品戦略や市場戦略の面で現地顧客の満足度を高めるきめ細かな対策をとってきたことがあげられる。以下にヤマハとの比較のもとで、成功要因をまとめる。

ホンダベトナムの製品市場戦略を製品戦略と市場戦略に分けて、ヤマハベトナムと比較する。以下の図表5は、ホンダ、ヤマハの製品戦略および市場戦略上の強みと弱みを比較したものである。

図表5のようにホンダベトナムは、ヤマハベトナムに対して製品・市場戦略では強み及び弱みがある。ホンダベトナムは品質、コストを中心にしているが、ヤマハベトナムは製品のデザインを中心にしている。ベトナムは途上国であり、国民の収入は低いので、ベトナムの国民にとって、低価格なのに、品質がいい製品は望ましいことである。ホンダベトナムはベトナムの消費者に高品質で低価格な製品を提供することを目標にしている。それ以外にも、顧客のサービスや社会に役に立つ活動など顧客の満足度を高める活動を総合的に展開している。

(i) 製品戦略の強み

ヤマハとの比較でみたホンダベトナムの製品戦略の特徴は、以下の4点にまとめられる。

① 品質の特徴

ヤマハベトナムの二輪車と比べ、ホンダベトナムの二輪車は堅牢性が高くや燃費効率が良い

図表4 ホンダベトナムのヤマハベトナムに対する製品市場戦略の優位性

(◎：非常に強い ○：強い △：弱い)

		ホンダベトナムの二輪車事業	ヤマハベトナム
ポーターの 基本戦略	コスト・リーダー シップ戦略	◎ 大量の生産、販売	△
	差別化戦略	◎ ほとんどの製品は性能重視で製造	◎ 流線形でスタイリッシュ なデザイン
	集中戦略	○ 女性が好むデザイン、使用しやすい製 品の販売	△
バーニーの VRIO 分析	経済価値	◎	◎
	希少性	◎	○
	模倣困難性	○	○
コトラーの 4P分析	プロダクト戦略	◎	○
	プロモーション戦 略	◎	○
	プライス戦略	◎	○
	プレイス戦略	◎	○

など高品質の製品と言われる。

② 製品差別化の特徴

ホンダベトナムは自社製品の独自性を強調することによって顧客をひきつけ競争優位を構築する。つまり、価格は同じでも品質、機能、デザインなどで、ヤマハベトナムやピアジオなど競合他社よりも高い価値を提供している。

③ デザインの特徴

ホンダベトナムは性別、年齢を問わず、消費者のニーズに応じる二輪車の多様で豊富なデザインを開発している。

④ 価格（コスト）競争力

ホンダベトナムは、製品の独自性を強調することによって顧客をひきつけ競争優位を構築する。

つまり、ホンダは、価格は同じでもコスト・リーダーの地位を生かし、品質、機能、デザインなどで、ヤマハよりも価格以上の価値を付加し、顧客満足度を高める戦略がとれる強みを持つ。

(ii) 市場戦略の強み

ヤマハとの比較でみたホンダベトナムの市場戦略の特徴は、以下のようにまとめられる。

① ブランド

ベトナム消費者は、ホンダの二輪車のブランド力に対し第1位の高いイメージを持っている。

② 流通チャネル

ホンダベトナムの強みは、ベトナム全域を網羅する流通チャネルを持ち、直営店（HEADと代理店の数は最大である。

③ サービス

ホンダベトナムは、ベトナム消費者に対して便利な場所で高品質の交換部品を迅速に提供できる良いアフターサービスを提供している。

図表5を見ると、ホンダベトナムは自社の地位や強みを生かしたコスト・リーダーシップの戦略を有効に活用していることがわかる。ヤマハベトナムは優れたデザインをもとに差別化戦略で対抗しているが、高品質・低コストのホンダの戦略が市場競争をリードしている。ホンダの高いシェアは、製品戦略（高品質・低価格プラス機能性）、市場戦略（店舗数最大の流通チャネル・サービスの充実）などの総合的活動の成果を反映したものと言える。

4.3 ホンダベトナム二輪車事業製品戦略の成功要因

ホンダベトナムは製品開発に力を入れているが、消費者の満足度を高めるため、希少性の高い製品を提供することを目指していると思われる。希少性は、製品開発における差別化戦略の要因でもある。ホンダベトナムの二輪車事業の場合、どんな差別化戦略を運用しているのか。本研究では、ホンダベトナムの二輪車事業の製品戦略の成功要因を明らかにするため、製品

図表5 ホンダベトナムとヤマハベトナムの製品市場戦略の考察

		ホンダベトナム	ヤマハベトナム	備考
設立		1996年	1998年	
事業の内容		二輪車、四輪車	二輪車	
プロダクトライン		スクーター、バイク、ロードスポーツ	輸入車、スクーター、バイク	
製品の特性	品質	丈夫で、燃費効率が良く、走りやすいデザインが多い	流線的でスタイリッシュなデザイン	ヤマハベトナム：Blue Core、Stop and star system
	価格	低価格から高価格(約8.5万円～125万円)	ほぼ中高価格(約10万円～70万円1)	
市場の特性	販売シェア	ベトナム市場の約70%	ベトナム市場の約25%	2015年度及び2016年度
	販売チャネル	全国776店舗	全国約300店舗	それ以外にも代理店でホンダやヤマハの製品を売られている。
	サービス	アフターサービス：保証、保持、保守移動、運転案内	購入前の製品のチェック、保証、保持、使用案内、オンライン申し込む	
評価	強み	<ul style="list-style-type: none"> ・品質が良い ・消費者のニーズに対応する製品の価格やデザインが豊富 ・店舗以外社会に役に立つプログラムを実施しているので、消費者の好感を得られる ・グローバル化傾向 ・アフターサービスは非常に良く、部品の交換や定期点検などは購入者に満足をさせている 	<ul style="list-style-type: none"> ・流線的なデザインが魅力 ・アフターサービスは良い 	
	弱み	<ul style="list-style-type: none"> ・すべての製品が流線的なデザインではない 	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗は奥地にない ・部品の交換の価格が高い ・燃費効率が良くない 	

出所：ホンダベトナム及びヤマハベトナムのホームページより筆者作成

(プロダクト)の品質、製品差別化、デザイン、プライスに基づいて分析する。

(1) 品質の特徴

二輪車だけではなく、どんな製品でも顧客にとっての製品の価値は、その有用性と希少性によって決まると考えられるが、まずは、製品の機能や利便性を高め、あるいは、使うことの楽

しみや所有する喜びなどを与えることでその有用性を高めることができれば、顧客の満足度は高まる³²。ベトナムの道路の特徴は狭い道が多く、二輪車のニーズが非常に高く、平均的にベトナムでは二人に1台の二輪車所有率である。ベトナムで乗用車の販売台数は毎年増加しているが、ベトナム人の収入面から見れば、将来的にベトナム人の二輪車のニーズはまだ高くなると思われる。故にホンダベトナムはベトナム人の全体的なニーズに対する様々な種類の二輪車を製造し、販売している。

① エンジンの技術の特徴

長距離を移動する消費者に対し、ホンダベトナムの二輪車は非常に丈夫なエンジンを搭載した製品を提供している。例えば、Wave alpha, Wave RSX, Futureなどが代表的な製品である。ホンダベトナムはヤマハベトナムやピアジオベトナムなどと比べ、品質が良く、丈夫さが高くホンダベトナムのスクーターは燃費効率が良い面が高く評価されている。ヤマハベトナムなどベトナムにある二輪車メーカーは、もちろん自社の最先端のテクノロジーを利用して製品を生産しているが、ホンダベトナムは高効率なエンジンを中心に競合企業にマネができないような技術力を持っている。最新のテクノロジーを使用しているため、ホンダベトナムの二輪車は圧倒的に人気のある製品として評価されている。

② 燃費効率

ホンダベトナムの二輪車製品が消費者に高評価されている要素の中で、製品の燃費効率がいいことが特徴である。その例として2つの良く売れている製品がある。1つは、Honda Air Blade 110で燃費は約1.9L/100kmである。これはベトナムの二輪市場で最も燃費が良いスクーターと評価されている。2つ目は、ベトナムで最も売れているスクーター「Honda Vision」であり、その燃費は約2.09L/100kmである³³。

消費者にとって、燃費効率がいいことは製品を購入するかどうかの最大要因である。ホンダベトナムがベトナム市場で約70%シェアを占めている一つの要因は燃費効率がいいことがあげられる。燃費効率からいえば、スクーターよりバイクの方が優れているが、ベトナムの若者はファッショナブルなスクーターを好む。ホンダベトナムのスクーターの燃費効率は他社のスクーターに比べ燃費効率が良いので人気がある。

③ 機能性

ベトナム人の主な移動手段は二輪車なので、ベトナムにある二輪車の諸メーカーの製品の耐久性、燃費、環境性能などは購入決定の大切な要素である。現在ベトナムで販売されている二輪車の中で、中国製のバイクは安価であるが、品質が良くなく、機能性が低いので、売れなくなっている。しかし、ヤマハベトナムやピアジオベトナムなどの製品の機能性は高いので、ホンダベトナムは優れた機能を持つ製品を提供しないと、販売台数も減少の恐れがある。二輪車市場世界第4位であるベトナムでは国内の二輪車の諸メーカーの競争が高まってきているの

で、ホンダベトナムは国内での高いシェアを維持している。

(2) 製品差別化

差別化戦略とは、業界全体という大きな市場で他社が真似できないような特異性を発揮し、競争を優位に展開する企業戦略である³⁴。阿部、遠藤(2012)によれば、同じ産業に属する製品であっても、品質やデザインなど個々の製品に特徴があり、差別化されている。各国の消費者は時に国内製品を、時に海外製品を購入することで、製品の多様性からより高い満足を楽しむことができる。

ホンダベトナムは自社製品の独自性を強調することによって顧客をひきつけ競争優位を構築している。ホンダベトナムはヤマハベトナムやピアジオなどと比べ、価格が同じでもより良い品質、より多機能の製品を提供している。ホンダベトナムは消費者のニーズに対応した多種類の製品を開発し、販売している。ホンダベトナムは高技術とコスト・リーダーの地位を活用することにより、品質や燃費効率機能性など独自性、特異性をアピールしている。

(3) デザイン

品質以外にも、ホンダベトナムは新しい製品を市場に投入することを重要視している。企業にとって新しい製品は成功率が52.5%と失敗する可能性が高くなっている。ところが、消費者にとっての新しさから見ると、新しさが中程度の製品の成功率が69.6%と最も高い³⁵。ホンダベトナムは消費者ニーズに対し他社と比べ、製品の種類及びデザインが多い。例えば、二輪車を購入するとき、消費者は誰でも品質が良い製品を望むが、ベトナム人の女性及び若い男性はそれ以外にもスクーターやファッショナブルなデザインのバイクに乗りたいのである。ホンダベトナムは女性らしいスクーター以外にも、男性らしいスクーターも提供している。

一方でヤマハベトナムの二輪車の製品はNVX、JANUS、EXCITERなどファッショナブル製品を中心に販売しており、SYMベトナムの二輪車の製品はSHARKやELIZABETHなど女性らしいスクーターを中心に販売している。

しかし、ホンダベトナムの二輪車のデザインは男性でも女性でも、若者でも年長者でもあらゆる層に対応している。もちろんベトナムにある二輪車企業はどこでも様々な種類及びデザインの製品を販売しているが、なぜかホンダベトナムの製品は良く売れている。上述のように、ホンダの二輪車の製品は品質の良さ、エンジンの技術力の高さに加え、デザインも豊富であるので、ホンダベトナムは国内二輪車市場で約70%シェアを占めることができるのである。

(4) 価格

ポーター(1999)によると、消費者は差別化されていない製品、自分の所得に比して高価な製品、品質があまり重要でない製品を購入する場合に、価格にこだわりがちになるといえる。自社の製品の価格が安ければ、良いということではなく、製品やサービスをどんな見込み顧客に販売するのか、どれくらいの売り上げを確保できるのかを考えることが大切である。

ホンダベトナムはすべての製品が安いわけではない。低価格から高価格の製品をフルラインで提供している。また同じ価格ならば、ホンダベトナムの製品の品質が良いと言われる。さらにライフスタイルなど消費者のニーズに対応して、ホンダベトナムは様々な価格の製品を販売している。ベトナムの二輪車の価格帯はメーカーや型により幅広いが、売られている製品はおよそ7万円から50万円程度となっている。ピアジオベトナムは高価格の製品を中心に提供しており、ヤマハベトナムは製品のデザインを中心に提供している。ホンダベトナムは価格でもデザインでも様々なプロダクトラインを生産し、販売価格を決定する。では、ホンダベトナムの二輪車はどのように価格を設定するのか。以下の3つの方法により、価格設定方法を分析する。

① 費用による価格の設定

ホンダベトナムは、国内市場で年間生産台数が最も多く、規模の経済性や経験効果も働き、自社の1台あたりに要する費用は低い。それは、同じ価格なら、ホンダベトナムの二輪製品の品質が高評価だと得る要因でもある。価格が安ければ安いほどホンダベトナムの二輪車の販売台数は増加する。もちろん安くても、ホンダベトナムの二輪製品の品質が変わらないことが要件である。つまり、安価で、高品質の製品は多くの消費者にとって魅力的である。

② 収入による価格の設定

ホンダベトナムは、低所得の消費者に対して WAVE ALPHA や SUPER DREAM を提供している。これらの製品は低価格なのに、エンジンが丈夫で、乗りやすく、部品交換も便利なので、低所得の消費者にとって、非常に人気がある。ベトナム人女性はスクーターのほうが好きなので、ホンダベトナムは高くなく、素敵なスクーターを提供している。それは VISION というスクーターである。

ホンダベトナムの VISION は 2011 年から販売されている。当時ヤマハベトナムの NOZZA スクーターと競争していた。当時ヤマハベトナムの NOZZA のコストは約 3400 万ベトナムドン (17 万円～) であった。ホンダベトナムの VISION のコストは 2900 万ベトナムドン (14.3 万円～) であった³⁶。価格面を見ると、ホンダベトナムの VISION はアドバンテージがある。さらに、VISION のデザインがすてきであり、二輪車の品質の上の良さもある。昔からベトナム人にとって、ホンダの製品は人気が高く、現在まで VISION はベトナム市場で最も売れているスクーターである。

③ ライフスタイルによる価格の設定

ホンダベトナムの二輪車事業は低価格の製品だけではなく、高価格の製品も提供している。これらの製品は男性と女性の消費者に性能が良く、品質が高く、ファッションブルなスクーターとして提供されている。ベトナムは途上国なので、低所得の人の数が非常に多いが、ベトナム人の生活の質はますます高くなっているため、高級スクーターに乗りたい消費者の数も増

えている。それで、高価格のスクーターでも消費者を満足させれば売れる。

ホンダベトナムの高価格のスクーターは他社の同ラインの製品と比べ、よく売れている。ベトナムの大卒者の初任給が2.5万円から4万円である。ベトナムにおいて、この価格帯は簡単に手が出さない高級品であるが、惜しみなく投資を行う。例えば、SH, MSX, PCH スクーターであり、そして、AIRBLADE、LEAD など中級スクーターもよく売れている。

すなわち、ホンダベトナムの製品戦略の成功要因は自社の売上だけではなく、消費者のニーズを考え、製品開発及び価格の戦略を立て、最適な製品を提供していることである。その結果、ホンダベトナムはベトナム市場で他社に対する競争力が高くなる。ホンダベトナムの製品面での競争力が高いことが、ホンダベトナムのシェアも高くなる要因である。ホンダベトナムの発展プロセスを見れば、ベトナムの二輪車市場の中で、ホンダベトナムの販売台数は約70%シェアを持ち、高シェアを維持している。それは、ホンダベトナムの二輪車事業が優秀な製品技術、サービスを提供し、顧客のニーズに対応した製品戦略を実行していることを意味している。

4.4 ホンダ二輪車事業の市場戦略の成功要因

(1) 販売シェア

2018年度ベトナム二輪車需要は約280万台であった。ホンダベトナムの二輪車事業はいつも約70%シェアを持っている。ホンダベトナムは、2017年4月から2018年3月までの業績を発表した。同期におけるベトナム市場全体の二輪車販売台数は前年比+4.5%増の約328万台で、このうちホンダベトナムの販売台数は同+9%増の238万台となり、市場シェアの72.5%を占めた³⁷。また、2018年の4、5、6月、VAMMによれば、ホンダベトナム、ピアジオベトナム、ベトナムスズキ、三陽工業（SYM）ベトナム、ヤマハモーターベトナムの二輪車の販売台数は783940台であるが、ホンダベトナムは601038台を販売し、全体市場の約76.7%シェアを占めている³⁸。

ホンダベトナムは国内市場で製品およびサービスを提供するほかにも、海外に輸出しており、輸出台数は増加している。2017年度ホンダベトナムは自社の二輪車の製品をベトナム国内で生産した二輪車完成車13万1000台超を輸出した。関連部品を含む輸出額は前年比+11%増の3億3100万USD（約370億円）に達した³⁹。

現在、ベトナムの人口は約9300万人で、うち15～64歳の労働力人口は約5500万人に達している。労働者が所有する二輪車の台数は約4500万台となっていることから、ベトナムにおけるバイク市場の開発余地はまだ残されている。国内二輪車市場は飽和状態に達していると言われるが、一方でホンダベトナムおよび市場全体の二輪車販売台数は増加しているのが現状である。ベトナムにある二輪車の諸メーカーの競争関係は厳しくなっている。

現在までホンダベトナムはベトナム二輪車市場の1位を引き続き堅持している。ホンダベトナムの販売シェアは70%以下に落ちる時があるが、非常に小さい。ヤマハベトナムはベトナム二輪車市場で2位であるが、2012年度市場シェアは30%、2017年度市場シェアは26%に減少した⁴⁰。

(2) ブランドのイメージ

アジアの消費者の“今”を、日経BP社の「ブランド・アジア」の結果から読み解く。第2回のターゲットはベトナムである。ベトナムでは、日本の企業ブランドが製品カテゴリの“代名詞”として用いられており⁴¹、二輪車のイメージも同じである。

ベトナムの国道1号線を見ると、郊外の道の両脇には、ベニヤ板に「HONDA」と書かれた看板がひたすら並んでいることに驚く。バイクの“青空修理工場”といったところか、タイヤやオイルが山積みの露店が、ともすれば500m～1kmくらいおきに現れる。ただし、店先に並んでいるのは“ホンダ”の製品だけではなく、当たり前のように他社製品も並んでいる。郊外にある看板の「HONDA」は、メーカーとしてのホンダ（本田技研工業）を表してはいない。ベトナムで「HONDA」は、もはや「バイク」の代名詞と化している。

国道1号線はハノイやホーチミンなど、南北の主要都市間を結ぶ幹線道路だけあって、自家用やトラック、バスなども走っているが、それでも目立つのは二輪車である。市街地では幅が広い道路も、朝夕のラッシュ時には全面をバイクが埋め尽くすほどである。ベトナムでは道路環境が必ずしもよくない上に、状態の悪い中古車に乗る人も多い。国道沿いの“HONDA ショップ”は、長距離を走る人々の大きな安心となっていることと思われる。

第3回の「ブランド・アジア2014」において、ベトナムにおける「HONDA」は83.8pt（偏差値）を獲得し、同地域におけるブランド総合力の首位に初めて輝いた。初回調査の「ブランド・アジア2012」では82.8pt、2回目の「ブランド・アジア2013」では81.3ptと、兩年とも第2位であった。加えて、本調査内には、いわば利用率を表す「最近使っている」といった設問もあるが、「HONDA」は51.7%と実に高い。この利用率は、全地域で見ても今回調査したのべ135の自動車関連ブランドで最も高い値（インドネシアにおける「YAMAHA MOTOR」も同率）であり、37.5%で次点となったマレーシアの“国民車”「PROTON」とは14.2ポイントも差をつけた⁴²。

(3) 流通チャンネル

製品を開発し、適当なコストを設定し、プロモーションを通して消費者に知ってもらっても、製品の購入する場所がないと、売り上げがあげられないだろう。流通チャンネルは、企業が効率的に製品を市場に届け、競争優位を構築する上で、重要な役割を果たす⁴³。

ホンダベトナムは国内市場における専門店（HEAD）数が最大である。HEADは自社製品の流通の主要な製品をコントロールする。しかし、事前の計画通りに売上が上がらない場合は調査し、リスクを最小限にする形で戦略を実行しなければならない⁴⁴。2019年お時点ではホンダベトナムのHEADは799店がある。それにより、どこの消費者にもホンダベトナムの製品はアプローチが可能となり、購入しやすくなる。

HEADではホンダベトナムの製品の販売だけではなく、部品交換や購入された製品の検定などにも対応している。HEADはホンダベトナムの直接販売店なので、消費者にとって、製品の保証や価格の面で安心感が生まれる。

流通チャネルにとってはプレース戦略（チャネル戦略）は重要である。他のマーケティング戦略と違い、いったんチャネルを構築すれば継続的な費用負担が発生し、急激な変化は大きな損失につながる可能性も高くなるので、慎重に決定する必要がある。ホンダベトナムの二輪車事業は、主に直営店（HEAD）を中心に販売を強化している。それによりホンダベトナムは自社の販売システムがコントロールをしやすくなるメリットとなる。

(4) サービス

ポーター（1999）よれば、低コストの戦略ポジションが実現していることは、主として顧客に「ドウ・イット・ユアセルフ」式でやってもらっているからである。なぜベトナムでホンダの二輪車は最も人気があるのだろうか。ホンダベトナムの二輪車は製品の品質やデザインなど以外にも、サービスがいいので、消費者の満足度が高いと言われる。特にアフターサービスとしての定期点検は、顧客からの評価が高い。

ホンダベトナムのアフターサービスの定期点検は、24か月以内で6回点検される。ホンダベトナムの顧客はほぼこの定期点検について満足している。そして、部品交換のサービスも非常に高く評価されている。ホンダの部品は、交換しても、なかなか壊れない。それに加えて、ホンダのバイクの修理店ではなくても、ベトナムの道路を走ったら、「HONDA」という修理店の名前が多く見える。この2つのアフターサービスの良い点は、ホンダベトナムの成功の要因である。

また、ホンダベトナムのサービスは、他のアフターサービスがある。それは移動保守、Benly 女の子（修理サービス）、強盗の警報システム、バイクの運転案内、中古製品の回収とりサイクルなどである。例えば、移動保守サービスは山間部の顧客に対して提供される。奥地に住んでいる購入者はHEADまで移動することは大変なので、ホンダベトナムの移動保守を通して、山間部の購入者を満足させている⁴⁵。

アフターサービス以外にも、ホンダベトナムは社会に役に立つ活動をしている。安全交通及び人間のライフの安全に関連するテレビ番組やコンテストや運転安全のプログラムなどにより、ホンダベトナムはますますベトナム人からの評判が良い。様々な社会活動を通じて、ホンダベトナムは自社の経営理念及び市場のポジションを実現できた。ホンダベトナムの経営は、ベトナム人に良い製品やサービスの提供で成功するばかりでなく、ベトナム人の生活安全の意識も高めることに貢献している。

5. 終わりに ー本研究のまとめと今後の研究課題ー

5.1 本研究の要約

本研究では、ホンダベトナムの二輪車を中心に分析した。ホンダベトナムの会社概要、経営理念、発展プロセス、製品開発、価格戦略、アフターサービスなどについて多角的に考察した。本稿の分析した内容をまとめると、ホンダベトナム二輪車事業は本田技研工業株式会社の経営理念から出発している。また顧客のニーズを出発点に、自社の経営戦略を実施している。さら

に経営の現地化を進め、環境のためのプログラムや安全運転のプログラムなど様々な社会に役に立つ活動を行っている。

ホンダベトナムの製品市場戦略については、市場シェア No.1 の生産台数によるコスト・リーダーシップ戦略がとられて、製品のフルライン戦略を実行している。ホンダベトナムの製品はベトナム人のニーズ、ベトナムの交通、道路などに適応する製品が販売されている。またホンダ二輪車の製品の特徴は、品質が良く、走りやすく、燃費効率がよく、丈夫であることであるメリットがある。

本分析では、経営戦略の理論を基に、ホンダベトナム製品市場戦略の成功要因を総合的に分析した。また製品戦略、市場戦略に関連する要因を抽出し、ホンダベトナムの製品市場戦略の成功要因を考察した。ホンダベトナムの製品戦略では品質の特徴、製品差別化、デザイン、価格について考察し、ヤマハベトナムとの比較のもとで、ホンダベトナムの二輪車製品の強みを明らかにした。次にホンダベトナムの市場戦略では、販売シェア、ブランドのイメージ、販売チャンネル、サービスについて分析し、販売システム、アフターサービスなどの強みを明らかにした。

さらに、本研究の内容を通し、ホンダベトナム二輪車事業の成功要因以外にも、ホンダベトナムの弱みを評価した。それらを通し、ホンダベトナムは製品戦略では高効率のエンジン、低価格・高品質の製品に特徴を持ち、QCD（品質・コスト・デリバリー）で他社をリードしている。また販売戦略では、現地顧客に対応したフルラインの製品を提供し、直営店が強力であること、販売後のサービス体制が整備されていることが強みである。ホンダベトナムは将来長期的に発展するように現地の顧客ニーズに合った高品質、高機能な製品を低コストで提供する強みを持っている。

5.2 ホンダベトナムの今後の課題

ベトナム二輪車事業といえば、ホンダであるが、弱みがない企業はない。本稿では、ベトナムにおけるホンダの二輪車事業製品市場戦略を中心に分析しているので、これの成功要因以外、ホンダベトナムの弱みを考慮して、ホンダベトナムが改善する必要があることは下記のような点であろう⁴⁶。

1つ目は、ホンダベトナム二輪車事業の製品のデザインである。ホンダベトナムの二輪車製品の種類は豊富であるが、女性らしさやファッショナブルなど流線的でスタイリッシュなデザインの製品が少ないと言われている。現在、ベトナムの消費者のニーズは移動手段だけでなく、ライフスタイルの象徴であり、ヤマハベトナムやピアジオなどは流線的でスタイリッシュなデザインを取り入れている。ホンダベトナムも女性らしさやファッショナブルなど流線的でスタイリッシュなデザインの製品をさらに開発すべきである。

2つ目は、ホンダベトナム二輪車事業の販売システムは必ずしも強くない。販売チャンネルは、HEADと代理店から成り立つが、代理店の価格設定システムはHEADと一体で運営されていない。HEADのプライスは代理店より高い場合がある。消費者は購入する際、HEADのほうが

消費者にとって信頼が高いが、価格が高いため、消費者は悩んでしまう。それで、ホンダベトナムはすべての流通チャネルの価格を一体化にするべきである。

3つ目は、ホンダベトナムの二輪製品は欠陥がありながら、売られたケースがある。これにより、ホンダベトナムに対する購入者の信頼が低くなってしまった。欠陥がある製品は少ないが、一つの製品でもホンダベトナムの全体的な製品の品質に悪影響を与える。ホンダベトナムはこのような問題に対する適切な対策を強化しなければならない。ホンダベトナムは欠陥がある製品を回収し、購入者に補償するという対策を取ったが、それだけでは、足りないと思われる。ホンダベトナムは、生産システムを見直し、販売の前に製品をチェックする体制を構築すべきである。

5.3 本研究の残された課題

本研究は、ホンダベトナム二輪車事業の経営について、ヤマハベトナムとの比較のもとで経営戦略や製品市場戦略の視点で分析した。

今後の課題としては、以下の3点と考える。

- ① 製品市場の競争力分析の面からみて、ホンダベトナムは現地ニーズへの対応、現地部品調達の向上など、現地化戦略が重要性である。現地化が進めばさらに競争優位の構築が進む。現地化戦略としては、開発、製造、販売における現地化があるが、それらの内容をさらに分析する必要がある。
- ② 市場競争の分析の面からみて、ベトナム二輪車産業における日系、台湾系、地場系の競争優位の比較分析が必要である。ヤマハとの比較は行ったが、台湾系、地場系の比較分析も行う必要があろう。
- ③ 日系、台湾系、地場系の二輪車メーカーの現地化戦略の特徴を分析した上で、現地化が品質・コスト・納期（QCD）に与える影響を分析し、競争優位の要因を総合的に検討する必要がある。

以上の3つの点は、今後残された研究課題であり、さらに研究を深めていきたいと考えている。

なお本研究は、2019年3月に提出した修士論文（拙著（2019）「ASEANにおけるホンダの二輪車事業の製品市場戦略の分析—ベトナム市場を中心にして」桜美林大学大学院経営学研究科修士論文）の一部を利用し、その後の研究も加え加筆修正しまとめたものである。

注

- 1 菊池敏夫、太田三郎、金山権、関岡保二（2012）『企業統治と経営行動』文真堂 p.163
- 2 佐藤百合、大原盛樹（2006）『アジアの二輪車産業 地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム』アジア経済研究所 p.53

- 3 出水力 (2011)『二輪車産業グローバル化の軌跡』日本経済評論社 p.172
- 4 三嶋恒平 (2008)「東南アジアオートバイ産業に関する 実証的課題と理論的問題」 p.37
- 5 ホンダベトナム ホームページ 2019年7月5日アクセス
- 6 三嶋恒平 (2008)「東南アジアオートバイ産業に関する 実証的課題と理論的問題」 p.37
- 7 丹野勲、原田仁文 (2005)『ベトナム現地化の国際経営比較』文真堂 p.6
- 8 <http://nghiencuuquocite.org/2015/05/16/doi-moi-renovation-policy/> 2019年5月10日アクセス
- 9 ベトナム統計総局ホームページ 2019年5月11日アクセス
- 10 佐藤百合、大原盛樹 編 (2005)『アジアの二輪車産業—地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム—』アジア経済研究所 p.113
- 11 馬場敏幸 (2005)『アジアの裾野産業 調達構造と発展段階の定量化および技術移転の観点より』白桃書房 p.20
- 12 佐藤百合、大原盛樹 編 (2005)『アジアの二輪車産業—地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム—』アジア経済研究所 p.114
- 13 出水力 (2011)『二輪車産業グローバル化の軌跡』日本経済評論社 p.189
- 14 土屋勉男、原頼利、竹村正明 (2011)『現代日本のものづくり戦略 革新的な企業のイノベーション』白桃書房 p.220
- 15 土屋勉男、金山権、原田節雄、高橋義郎 (2015)『革新的中小企業グローバル経営』同文館出版 p.221
- 16 天野倫文、新宅純二郎 (2010)「ホンダ二輪車の ASEAN 戦略」東京大学大学院経済学研究科 p.7
- 17 天野倫文、新宅純二郎 (2010)「ホンダ二輪車の ASEAN 戦略」東京大学大学院経済学研究科 p.1
- 18 佐藤百合、大原盛樹 編 (2006)『アジアの二輪車産業—地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム—』アジア経済研究所 p.69
- 19 ベトナム統計総局ホームページ 2019年5月11日アクセス
- 20 ベトナム統計総局ホームページ 2019年5月11日アクセス
- 21 三島恒平 (2007)「ベトナムの二輪車産業：グローバル化時代における輸入代替型産業の発展」『比較経済研究』Vol.44, No.1 p.62
- 22 ホンダホームページ 2019年7月17日アクセス
- 23 ホンダベトナム ホームページ 2019年7月18日アクセス
- 24 同上
- 25 同上
- 26 <https://www.msn.com/ja-jp/money/news/>【ベトナム】ホンダ、二輪車の生産能力10percent増強へ [車両] 2019年7月27日アクセス
- 27 ジェイ B. バーニー (岡田正大訳) (2003)『企業戦略論』ダイヤモンド社 p.116
- 28 ホンダベトナムホームページ 2019年7月25日アクセス
- 29 同上
- 30 VAMM ホームページ 2019年8月2日アクセス
- 31 <http://yamaha-motor.com.vn/xe> 2019年7月30日アクセス
- 32 青木幸弘、恩蔵直人 (2004)『製品・ブランド戦略現代のマーケティング①』有斐閣アルマ P.12
- 33 <https://baomoi.com/tai-sao-xe-may-cua-honda-luon-ban-chay-nhat-thi-truong-viet/c/22308717.epi> 2019年8月7日アクセス
- 34 安部徹也 (2011)『「ビジネス理論」集中講義』日本実業出版社 p.60

- 35 青木幸弘、恩蔵直人(2004)『製品・ブランド戦略現代のマーケティング①』有斐閣アルマ P.42
 36 <https://dantri.com.vn/o-to-xe-may/honda-viet-nam-ra-mat-xe-ga-vision-gia-285-trieu-1315725921.htm>
 2019年8月21日アクセス
 37 <https://www.viet-jo.com/news/nikkei/180712170344.html> 2019年8月23日アクセス
 38 VAMM ホームページ 2019年8月24日アクセス
 39 <https://www.viet-jo.com/news/nikkei/180712170344.html> 2019年8月24日アクセス
 40 VAMM ホームページ 2019年8月24日アクセス
 41 https://consult.nikkeibp.co.jp/staffroom/branding/20141003_768/ 2019年9月2日アクセス
 42 https://consult.nikkeibp.co.jp/staffroom/branding/20141003_768/ 2019年9月2日アクセス
 43 グロービス・マネジメント・インスティテュート 編著『[[新版] MBA マネジメント・ブック]ダイヤモンド社 p.70
 44 安部徹也(2011)『「ビジネス理論」集中講義』日本実業出版 p.113
 45 拙著(2019)「ASEANにおけるホンダの二輪車事業の製品市場戦略の分析—ベトナム市場を中心にして—」桜美林大学大学院経営学研究科修士論文 p.40
 46 拙著(2019)「ASEANにおけるホンダの二輪車事業の製品市場戦略の分析—ベトナム市場を中心にして—」桜美林大学大学院経営学研究科修士論文 p.42

参考文献

著書

1. 赤松要(1935)『我国羊毛工業品の貿易趨勢』名古屋高等商業学校商業経済学会
2. H.I. アンゾフ(広田寿亮訳)(1969)『企業戦略論』産業能率短期大学出版部
3. マイケル・ポーター(土岐坤)(1985)『競争優位の戦略』ダイヤモンド社
4. マイケル・ポーター(竹内弘高訳)(1999)『競争戦略論 I』ダイヤモンド社
5. 末廣昭(2000)『キャッチアップ型工業化論 アジア経済の軌跡と展望』名古屋大学出版社
6. 池部亮(2001)「ベトナム—中国の対ASEAN前線輸出基地」丸尾豊二郎・石川幸一編著『メイド・イン・チャイナの衝撃』日本貿易振興会
7. グロービス・マネジメント・インスティテュート 編著(2002)『[[新版] MBA マネジメント・ブック]ダイヤモンド社
8. 出水力(2002)『オートバイ・乗用車産業経営史—ホンダにみる企業発展のダイナミズム』日本経済評論社
9. ジェイ B. バーニー(岡田正大訳)(2003)『企業戦略論』ダイヤモンド社
10. 大野健一・川端望 編著(2003)『ベトナムの工業化戦略 グローバル化時代の途上国産業支援』日本評論社
11. 末廣昭(2003)『進化する多国籍企業—いま、アジアでなにが起きているのか?』岩波書店
12. 小島清(2004)『雁行型経済発展論〔第2巻〕アジアと世界の新秩序』文眞堂
13. 関満博・長崎利幸 編(2004)『ベトナム／市場経済化と日本企業』新評論
14. 青木幸弘、恩蔵直人(2004)『製品・ブランド戦略現代のマーケティング①』有斐閣アルマ
15. フィリップ・コトラー著 DAIMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳(2004)『市場戦略論』ダイヤモンド社
16. 丹野勲、原田仁文(2005)『ベトナム現地化の国際経営比較』文眞堂
17. 佐藤百合、大原盛樹編(2005)『アジアの二輪車産業—地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム』アジア経済研究所
18. 馬場敏幸(2005)『アジアの裾野産業 調達構造と発展段階の定量化および技術移転の観点よ

- り』白桃書房
19. 佐藤百合、大原盛樹(2006)『アジアの二輪車産業 地場企業の勃興と産業発展ダイナミズム』アジア経済研究所
 20. 出水力(2011)『二輪車産業グローバル化の軌跡』日本経済評論社
 21. 土屋勉男、原頼利、竹村正明(2011)『現代日本のものづくり戦略 革新的な企業のイノベーション』白桃書房
 22. 安部徹也(2011)『「ビジネス理論」集中講義』日本実業出版社
 23. 菊池敏夫、太田三郎、金山権、関岡保二(2012)『企業統治と経営行動』文眞堂
 24. 阿部顕三、遠藤正寛(2012)『国際経済学』有斐閣
 25. 土屋勉男、金山権、原田節雄、高橋義郎(2015)『革新的中小企業グローバル経営』同文館出版

論文

- 1) 太田原準(2000a)「日本二輪産業における構造変化と競争 - 1945～1965 -」『経営史学』経営史学会, 第34巻第4号, pp.1-28
- 2) 植田浩史(2003)「二輪車産業」大野・川端 編著, 補章
- 3) 三嶋恒平(2007)「ベトナムの二輪車産業: グローバル化時代における輸入代替型産業の発展」『比較経済研究』Vol.44, No.1
- 4) 三嶋恒平(2008)「東南アジアオートバイ産業に関する 実証的課題と理論的問題」
- 5) 天野倫文、新宅純二郎(2010)「ホンダ二輪車のASEAN戦略」東京大学大学院経済学研究科
- 6) 拙著(2019)「ASEANにおけるホンダの二輪車事業の製品市場戦略の分析—ベトナム市場を中心に—」桜美林大学大学院経営学研究科修士論文

付属資料

ホンダベトナムの二輪車事業の製品シリーズ

年度	製品名	備考
1997	Super Dream の開始	当時 15 万円の価格なのに、非常に人気があった
1999	Future の開始	ヤマハベトナムやスズキベトナムなど他社のスポーツデザインバイクとの競争のため、Future は生産された。
2002	Wave Alpha の開始	低価格 (約 6 万円)、丈夫さが高かった
2004	Future I Wave ZX	
2005	Wave RS Future Neon Wave Alpha のネオバージョン	
2006	Super Dream Deluxe Future Neon GT Wave RSV Click	
2007	Future Neon FI Air Blade Wave S	
2008	Click Exceed コレクション Wave RSV のネオバージョン Air Blade Repsol Wave Alpha のネオバージョン Click Play Lead	
2009	Wave S110 Wave RS110 Air Blade FI SH 125	
2010	SH 150 Future X Future X FI Click Exceed のネオバージョン Wave RSX FI AT Wave 100S, Wave 110RS Wave 110RSX	
2011	Lead 2011 バージョン SH 2011 バージョン Vision の開始 Air Blade のスペシャルバージョン	
2012	SH 2012 バージョン PCX 2012 バージョン Vision 2012 バージョン Air Blade 125	

2013	Lead 125 Future 125 Vision のネオバージョン Wave 110S のネオバージョン SH Mode の開始 Wave 110RSX のネオバージョン Super Dream 110 の開始 Air Blade Magnet の開始	
2014	PCX の開始 Wave RSX FI Air Blade のネオバージョン Air Blade 110 の開始 MSX 125 の開始	
2015	SH Mode のネオバージョン Wave 110RSX のネオバージョン Lead のネオバージョン Super Dream 110 のネオバージョン SH 125i/150i のネオバージョン	

出所：ホンダベトナムのホームページより筆者作成